

# 成長の芽はギクシャクした対話の中に潜む

## 馬に教わるリーダーシップ

第18話 「叱る極意」 その2

2015年11月2日（月） 小日向 素子



前回から、フランスのカマルグ種の2歳半の新馬、ストーミーとのトレーニング（調教もどき）を通じて、私が学ばせてもらっている「叱る極意」について書いている。今回は最初に、前回の内容を「叱る極意」という視点で整理したいと思う。

大きく以下の三つのポイントがあると思う。

**1) タイミング：**相手が反抗する動作をしたらすぐに叱ること。そのタイミングが早ければ早いほど良い。もっと言うと、反抗的な動作をする少し前に指示を出すのがベスト。（相手が反抗したいという気持ちが湧く少し前に指示を出す。）

**2) グラデーション：**「叱る」表現方法は、できる限り多様であることが望まし

い。環境、状況に応じ、毎回違うというくらい多様であるのがベスト。

### 3) 本気度：「気」のようなもの。技術を超えた次元の何か。魂レベルのもの。

春から夏にかけてのトレーニングで、私の叱るタイミングや表現のグラデーションといった部分は、僅かではあるが進歩している実感があり、ストーミーの反応をみても、「まあアリ、かな？」などと勝手に思っていた矢先のこと。

再び、ゼロから考えなおさねばならないような事態がおこった。

ストーミーが、新たな反抗の方法を発見したのだ。

私が少しでも強い調子で指示を出すと、私のほうを向いて立ち止まるようになってしまったのだ。

「ええええ！困るよ」

立ち止まられると、静から動へ動かすためにより大きなパワーが必要となるし、お見合い状態になると、進行方向が互いに塞がれて、「前へ進む」というミッションに対して構造が崩れて、対立状態に入ってしまう。これまでのように外側へ走って逃げる、いたずらを仕掛ける、といった反抗は動きが止まらないし、方向性もズレただけなので、修正するのがまだ楽だ。

その昔、立ち上がり始めていたプロジェクト（チーム）が突然、会社の方針変更で目標を見失ってしまい、一旦凍結されたときの何ともいえない嫌な感覚が蘇った。動き出してからの停止はマイナスですらある。今、ストーミーと私は同じ状況だ。

## ストーミーの課題とは？

---

いやあ、ほんと、困ったぞ。

指示のタイミングやグラデーションはよくなっているはずなんだけどな？

へこむ私に、また、よいタイミングで、こもりさんが声をかけてくれる。

「小日向さん、今、ストーミーの課題が何だかわかりますか？」

「え？」

私は相変わらず間抜けで、質問の意味が、一回ではわからない。

「ストーミーが今できていることとできていないこと、わかりますか？」

「えーと、いやあ、駆け足ができない、とか、でしょうか」

しどろもどろに答える。

「そのもっと手前でできていないことがありますよ」

「うーん、左回りはすごく苦手で、やらないときもある、とか」

語尾が小さくなる。

「それはそうですよね。それよりもっと前のできていないことは？」

「ええええっ？！ なんだろう？」

私が思案していると、こもりさんが助け舟を出してくれる。

「そもそも、ストーミーは左側に立たれるのが嫌、ですよ？ 自然と左回りは苦手になりますよね？」

「ああ、確かに」

「そこから訓練しないと。ていせん場（馬にブラッシングをしたり、鞍をつけたり、準備をする場所）にいるときに、左に立つ時間を長くしてみる、馬房から連れ出すときに左に立ってみるとか、工夫が必要です。全ての動きがつながっているんです、関連しているんです。全体的に考えて対応していかないと」

「おお！なるほど」

「全ての動きがつながっている」という言葉が心に響いた。

仕事も、全ての動きがつながっている。

こんなことがあった。若手で、コミュニケーションが苦手な技術系バックグラウンドの男性がいた。数字に強く、論理的思考も明快で、切れ者。彼の意見は頼りになる。でも、「態度が悪い」と古参の社員たちからは快く思われていない。ミーティングの際も、彼の発言は皆から無視されてしまいがち。

当時、彼の上司だった私が考えたのは、まずは「おはようございます」の挨拶を改善してみたら良いのではないか、ということだった。コミュニケーションはどこか部分的に切り出すことはできず、常につながっている全体的なもの、と思ったからだった。ストーミーの訓練だって、同じこと。全体的に取り組まないと！

## 相手の何を今、叱るべきか、褒めるべきか

---

それからしばらく、馬場で調馬策をやるときだけでなく、放牧場から馬場への移動、ていせん場での作業、ストーミーとの活動時間全てにおいて、ストーミーの左に立つ時間を長くするように心がけた。すると、少しずつ、でも確実に、私がストーミーの左側に立っていても前よりは落ち着いているようになってきた。

「すごい。たったそれだけのことなのに！」

会社での人間関係も、この「たったそれだけ」ができずに、成長に差が出たり、大きな問題に広がったりするよなあ。

でも、ストーミーは、まだ、左回りで走るトレーニングがよくできない。

こもりさんが私に尋ねる。

「今は、ストーミーは何ができていないと思いますか？」

「どうでしょう。私が左に立つことは少し許してくれるようになってきたのですがけれど…」

「うーん、それだけじゃだめなんですよ。例えば、ストーミーは左側のどの位置に立つと嫌がっているかわかりますか？」

え?! そんな細かな視点で観察をしていなかったもので、即答できず、慌てる。

「えっ? えーと、前の方?」

「いえ、違いますよ、腰のあたりです」

あ、わかる。指摘されてみると、私の身体感覚はそのことを感知していたと気がつく。感じたときに、その情報を無視してしまい、きちんと言語化して問題視する作業をしなかった。まだ身体と脳が繋がっていない証拠?

こういうことはこれまでも度々あった。ストーミーとの関係性では「言語」でごまかすということができない。ストーミー先生という「鏡」に向きあうことで、心身一致の訓練をしているのだと実感する。

こもりさんが続けていう。

「ストーミーが、いま、何ができていないか、細かく分割して見ていくことが大事なんですよ。小さな課題を見極めて、それを一つひとつ、できるようにして、できたら褒めてあげる、という繰り返しが大事です」

「あ〜」

深く同意して頷く。

ストーミーとのコミュニケーションの中で、つつい「叱る」という、自分からの表現ばかりに注目してしまっていたけれど、大前提として相手の何を叱るべきか（褒めるべきか）がわかっていなければならなかった。そうでなければ「叱る」あるいは「叱られる」意味がない。

## 「ツーカー」の組織は危ない？

---

再び、くだんの若手理系社員とのやりとりを思い出した。私は、挨拶をできるように、という目標を設定したのだけれど、正直なところ、あまりうまくはいかなかった。もしかすると「挨拶をできるように」のつか二つ手前の目標を設定できなかったのかな、と思う。例えば、彼が挨拶する声を録音して彼自身に聞いてもらい、どう感じるか話してもらおうとか、明るい声を出す練習をしよう、という方法もあったかもしれない。あるいは、全員に挨拶ではなく、例えば上司である私にだけは挨拶を必ずする、というふうにハードルを下げるやり方もあったのかもしれない。

困っていること、できていないことを細分化して、達成できる小さなステップを積み重ねることが成長につながる。相手の成長に寄り添うことができている状態。それが、「リーダーシップ」と呼ぶに値する振る舞いではなかろうか？

そうだ！ 細やかな課題設定は、叱る極意のひとつ「グラデーション」と密に関係している。前回の連載で触れたが、叱るときにグラデーションをつけて、とアドバイスをもらったときに、私はあまり深く考えずに表現の強弱の問題と片付けてしまい、声のトーンやボディーランゲージなど、技術的な面ばかり考えてしまっていた。でも、もっと本質的な部分で、叱る側が叱る相手をよく観察して、適切な課題を設定し、その難易度等もよく理解したうえで叱る（フィードバックする）というプロセスが大前提だ。ここができていれば、心が伴い、当然のことながら表層的な表現も多様で豊かになっていくにちがいない。それにももちろん、叱る極意の「タイミング」もそれに伴って改善される。

細やかな、そして適切な課題設定って、大事だなあ。

改めて振り返ると、この若手部下の件に限らず、企業人時代の私自身やチームメンバーへの目標設定と叱り方、コミュニケーションのあり方を振り返ると、かなり大雑把だったのではないかと思う。

例えば、評価目標設定で、営業の場合は「売上X%アップ」だけということもあり得た。それは極端な例としても、大まかな目標のすり合わせだけで物事を進めることができる人、というのが重用される気風はあったと思う。そのほうが効率が良いからだ。私自身も、自由裁量で仕事をするのを好んでいた。また、効率の悪い会議で時間を取られることを嫌い、共通言語を駆使して、できるだけ短時間で済ませることが良いと思っていた。今でもそれは必ずしも悪くはないと思う。ただ、それが成り立つのは、私と似たような人が集まっている組織に限るのではなかろうか。

企業にはそれぞれの「文化」「色」があって、育ってきた環境や価値観に共通点のある人が採用されていることが多いと思う。その結果、仕事の仕方、考え方は平均化され、細部は各自の裁量に任せる、となり、さらに、MBA用語や思考が導入されて、チーム内でのコミュニケーションのパターン化が加速された。それが進んだ組織は、個人の能力の高いスタープレイヤーの集まりで、一見格好が良いのだが、実はチームとしてのつながりは無意識のうちに表層的なものに陥っていないだろうか？ そうした環境は、自分だけでなく他者を巻き込んで、成長に導くようなリーダーシップ力を育むには、向いていないのではないだろうか。

もしや、ツーカーでコミュニケーションできてしまう人たちの集まりって、必要な衝突を避けて課題を隠蔽して、成長をストップさせたり、場合によっては、へたに空気を読んで変な勘違いを集積させて、思わぬ不正を招いたりする、危ない「エリート」集団かもしれない？！

## ダイバーシティの神髄はギクシャクした対話

---

「馬」のように言葉が通じない、まさに異界に住む相手とチームになると、コミュニケーションは全くスムーズではなくて、いつもギクシャク。課題が容赦なく浮

かび上がる。それらを一つひとつ内省し、身体で表現してクリアしていくことが日常化し、日々何かを積み上げ、変化（成長）しているように思う。うまくいかない、ギクシャクしたコミュニケーションの中に、一皮むけるように成長する可能性が潜んでいると感じる。企業内でも、効率を求めてコミュニケーション抜きで結果を求めたり、コミュニケーションをパターン化してスムーズにしたりするのは、よくよく注意が必要なのではないだろうか？

最近「ダイバーシティ」という言葉がもてはやされ、女性やLGBT、障がいをもつ人、多様な国籍の人などの登用が企業の成長のために必須だ、としている企業は多い。いやまったくその通り。良いことだと思う。均一化された組織は、高度に平均化して効率化はできても、飛躍的な成長は望むことが難しそうだ。そんな組織に、「ギクシャクした対話」を持ち込んでくれそう。

ただし、そうした「マイノリティ」の特殊性、尖ったところを「利用する」というのではなく、互いに異なる感性を持ち、異なる考え方をするチームを創るのだ、という前提は忘れないようにしないと。「宇宙人」として採用して、同化が進んだらポイ、というのでは新たな差別を生むことになる。

そもそも、「同じようなタイプの人」が集まっているように見える組織も、本当は多様で全く違う人たちの集まりでもあるはずだ。一見普通で同じような人が本来持っている個性を見出し、表現し、成長しあう環境を目指すことが、真のダイバーシティ戦略。

うーむ。

自分や相手の本質的な個性を見出し、育む、馬先生とのセッションは、企業が真のダイバーシティを目指すのに格好の学びの場だと思う。

話を、私とストーミーとの関係に戻そう。

思うに、私はもっと初めから、鋭い観察眼を持って、細かく目標設定をすることはできなかったのだろうか？



残念ながら、私には無理だったなあ、と思う。

目の前の基本的なスキルをクリアすることに手一杯だった。一度にやるなんてとても無理。あれ？ これってストーミーと一緒に？ 私自身にも「細かい課題の設定」が必要なんだなあ。こもりさんもそのことをわかっている、混乱しないように、一つずつアドバイスをしてくれているんだ。なるほど。こもりさんへの信頼が高まる。ストーミーという存在を介して、こもりさんと私、という人間関係も深まり、深化するというのは、とても面白い。

馬と人間も、人間と人間も、一步一步、だんだんと、丁寧に、

「観察する」→「課題を細分化していく」→「適切な課題を設定する」→「実施する」→「タイミングよく、グラデーション豊かにフィードバックする」→「進捗を観察する」

このループをずっと続けて、成長していくのかなと思う。

ともあれ、向かい合ったまま動けなくなっているストーミーと私。

この壁（課題）は乗り越えられるのだろうか？

「できるのか、わたし？」

甚だ怪しい、けれど、でも、やるしかない！

みぞおちにのしかかる重苦しい何かを感じながらも、学習の旅は続くのであった。

さて、賢明な読者の方々は当然おわかりかもしれませんが、実は、今回書いたようなことだけでは、この壁は乗り越えることができない。というのも、壁の一部は見えているのだけれど、全体が見えていないのだ。次回は、私が会社員時代から持っていたが全く気づいていなかった「壁」の全貌について書きたいと思います。多くの人に当てはまるのではないかと思います。

## | このコラムについて

### 馬に教わるリーダーシップ

外資系IT企業日本支社の部長としてマネジメントに奔走していた「私」は、リーマンショックに伴う業績悪化から突然解雇される。新規ビジネスの立ち上げを模索する中、以前から疑問を抱いていた自分自身の統率力やコミュニケーション能力に向き合うきっかけがやってくる。それは偶然からの「馬」との出会いだった。

群れで生きる馬は、そのときどきの生存環境に最もふさわしい資質を持つリーダーに一期一会で従うという。言葉を理解しない馬と意思を疎通するうちに「私」は自分なりのリーダーシップ、そしてコミュニケーションの本質について学んでいく。

人間の振る舞いを鏡のように映し出す馬を通して、卓越したリーダーシップ、優れたチームワークとは何かを探し求めていくオン・ザ・ウェイの物語。

---

copyright © 2006-2019 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.

日経BP社